Chapitre 4 **Gestion de nos capacités**

OBJECTIFS DU CHAPITRE

Tous nous disposons de capacités intellectuelles mais qui sont plus ou moins bien exploitées selon les circonstances. Ce chapitre a pour objectif d'une part d'énoncer les principes qui menacent une saine exploitation de notre potentiel intellectuel et d'autre part de donner certains conseils pour en tirer meilleur parti. Ainsi nous verrons

- comment calculer le prix des interruptions (loi de Carlson) ;
- comment évaluer nos courbes d'énergie quotidiennes et en profiter (loi de Illich) ;
- comment utiliser la loi de l'alternance pour préserver notre énergie et devenir autre chose que la caricature de nous-mêmes à l'âge de 50 ans (loi de Turgot) ;
- comment user de notre cerveau, ... sans en abuser.

PLAN DU CHAPITRE

UN CAS EXEMPLAIRE

Hélène ! Une femme toute jeune, très douce, si brillante.

Sa fonction ? Le marketing des poudres à lessiver. Cela lui va bien. Et pourtant, quel marché ingrat !

C'est elle, Hélène, qui a révolutionné le type de publicité en usage pour ces produits-là (deux tonnelets contre un tonnelet de votre poudre ordinaire et gnagnagna...) en déplaçant tous les stéréotypes : la ménagère modèle remplacée par une *primate tout* aussi modèle, un discours des plus conventionnels mais déformé par l'exotisme du langage de ces primates ... Bref, le coup de génie qui avait créé la surprise, qui avait fait sourire (grande première dans le domaine du marketing des poudres à lessiver !), en un mot, qui avait accroché, avec les retombées que l'on devine sur le marché de ces poudres-là.

Il lui avait pourtant fallu des heures, à Hélène, et une fameuse dose de patience et d'enthousiasme pour convaincre son directeur et toute son équipe mais cela avait marché, le succès s'était fait fulgurant. En une fois, Hélène était devenue célèbre.

La maison mère décida donc de lui confier un autre poste et dans un autre siège de façon à ce qu'elle puisse enflammer une nouvelle équipe et partager son expérience.

On la fit donc quitter Paris, son petit bureau avec vue sur la tour Eiffel, pour l'installer à Bruxelles dans un paysage qu'elle partageait avec l'équipe qu'elle devait diriger : une dizaine de fonceurs, jeunes et exubérants, comme il se doit dans le monde du marketing. On la dota d'une ligne téléphonique extérieure directe. Son directeur général tomba amoureux de sa douceur et donc d'elle.

Que se passa-t-il alors ? Rien. Je veux dire plus rien de génial. Hélène, harcelée en une fois par les appels téléphoniques des fournisseurs, des clients, des vendeurs, des agences de publicité à la recherche de sponsors, dérangée continuellement par les éclats de ses collaborateurs, troublée par les invites continuelles de son directeur : "Tu as oublié de me dire bonjour aujourd'hui." "Je t'ai apporté des bonbons parce que mes fleurs d'hier sont presque fanées ..." commença à sombrer dans les banalités. Imaginez la déception de ses collègues, leurs premières piques : "Pourquoi l'a-t-on envoyée ici ? Elle ne fait rien de bien spécial ! Elle a seulement eu de la chance à Paris ...".

C'est au cours d'un séminaire de formation à la gestion du temps qu'Hélène a vraiment compris ce qui lui était arrivé, que si son travail avait ainsi perdu en qualité, c'est parce qu'elle était continuellement dérangée et qu'il lui fallait de très longues plages de concentration pour se montrer vraiment créative. Elle a gentiment éconduit son directeur qui a compris, a demandé que lui soit réservé un bureau pour elle seule, a remis sa ligne directe entre les mains du secrétariat pour que tous les appels soient filtrés.

À l'heure actuelle, elle est entièrement remise sur ses rails et prépare une campagne avec toute son intelligence, sa créativité et sa concentration.

Pour bientôt sur vos petits écrans, sous vos grands yeux hilares ou décontenancés ???

LA LOI DE CARLSON

Le phénomène

Que se passe-t-il lorsque vous vous mettez au travail ? Pas un travail de routine ni d'exécution, mais un travail de réflexion, de conception, celui, en fait, pour lequel vous êtes payé en tant que cadre, votre véritable travail.

Prenons par exemple le travail de rédaction d'un rapport. Vous aurez appliqué la loi de Parkinson et vous vous serez alloué une butée pour le départ, un budget temps et une butée pour la fin. Vous aurez suivi la loi de Pareto et la loi des cycles et vous aurez défini l'objectif que vous voulez atteindre avec ce rapport. Au travail à présent !

Ce qu'il faut savoir, c'est que notre matière grise n'est pas immédiatement disponible, du moins pas complètement. C'est un phénomène que vous avez déjà certainement expérimenté : vous écrivez une première phrase, elle ne vous plaît pas, vous l'effacez. Vous en rédigez une autre ... qui n'est pas dans le ton, vous l'effacez. Regards vers l'extérieur, vers le plafond, vous faites le tour de votre bureau, vous vous rasseyez, non vraiment vous n'y êtes pas, vous êtes dans une espèce de no man's land de la pensée.

Petit à petit pourtant, vous allez "entrer dans" votre tâche. Vous allez écrire une première ligne qui vous semblera bonne et qui entraînera la suivante, votre attention se concentre, vous hésitez moins, votre cerveau est en train de se mobiliser couche par couche au point qu'après un certain temps vous allez être en pleine activité, au cœur même de votre tâche. Les idées vont se présenter à vous, précises et claires, elles vont se suivre avec cadence, elles ont à présent atteint leur régime optimal en ce sens que toutes vos facultés intellectuelles sont mobilisées pour la réalisation de votre tâche, la rédaction de ce rapport. C'est bien sûr à ce moment-là qu'on trouve la bonne idée qui donnera toute sa valeur à ce rapport et qui finalement fera votre réputation.

Arrivé à la fin, tout est clair dans votre tête, il vous suffit de coucher vos idées sur l'écran de votre PC, vos doigts ont de la peine à suivre le rythme de votre pensée. À cet instant déjà, votre esprit peut à la rigueur commencer à se démobiliser.

Nous ne sommes pas des machines !

L'esprit humain ne fonctionne pas comme une machine. Il ne se mobilise que progressivement, couche de neurones par couche de neurones, jusqu'à atteindre sa pleine capacité.

Que se passe-t-il dès lors concrètement si, pour reprendre l'exemple de la rédaction du rapport, au moment où vous êtes tout à votre tâche, où vos idées viennent et prennent forme, vous êtes interrompu par un appel téléphonique ? Un client demande un renseignement... Vous allez au fait. La conversation ne dure que 3 minutes, vous ne perdez pratiquement pas de temps.

Mais malgré tout, vous devez redémarrer ; l'interruption vous a fait perdre le fil de votre pensée et votre concentration et il vous faudra recommencer à re-mobiliser cette partie de vos facultés qui s'est perdue dans la conversation avec le client. Bien sûr ce démarrage sera plus rapide que le premier, vous n'êtes pas totalement déconcentré, mais voilà qu'après avoir raccroché, après vous être replongé dans votre rapport, un touriste du bureau voisin du vôtre essaie de vous prendre dans les mailles du filet "football" : qu'avez-vous pensé du match de la veille ? Vous lui faites bien sûr gentiment comprendre que vous êtes occupé et il disparaît, mais cette seconde interruption vous a quand même fait perdre deux minutes ; en outre, vous devez remobiliser vos facultés pour votre projet et redémarrer.

Vous y êtes presque arrivé quand résonne la voix de votre chef : il veut vous voir dans son bureau. En phoque bien dressé, vous vous précipitez, évidemment. Votre patron sait que vous êtes occupé, il n'abusera pas de votre temps, il s'en tient donc

à l'essentiel de ce qu'il avait à vous dire, l'entretien ne dure que dix minutes, vous pouvez re-re-redémarrer...

Le drame des interruptions



Combien d'interruptions de la sorte vous croyez-vous capable de supporter quand vous effectuez un travail qui réclame de la concentration ? L'expérience nous apprend qu'après cinq ou six interruptions, il y a démobilisation par rapport à la tâche qui sera alors remise à plus tard. Ce qui a été perdu ainsi, ce n'est pas trois minutes plus deux minutes plus dix minutes, soit un total de quinze minutes. En réalité, c'est plus du double qui s'est perdu, étant donné le temps de redémarrage. De plus, ces interruptions répétées vous ont empêché d'atteindre le maximum de vos capacités parce que vous n'avez jamais connu de laps de temps suffisant pour y arriver. Votre travail à ce point ne peut être que de médiocre qualité ; en outre, il ne contient pas ces idées que vous auriez pu concevoir si votre matière grise avait pu fonctionner au maximum de son rendement et qui auraient fait votre réputation dans l'entreprise. Des chasseurs de tête ont observé qu'en faisant transiter des personnes d'une société à l'autre pour y remplir la même fonction, rien ne garantissait que les prestations de ces personnes allaient y être de la même qualité, et ce parce que dans certaines entreprises, le travail était organisé de manière à protéger les cadres des interruptions continuelles, dans d'autres pas. Au minimum d'interruptions, un maximum de rendement intellectuel. Il faut également souligner l'ardeur au travail, la motivation extrême de ceux qui peuvent "entrer" profondément dans leur tâche.

Avertissement aux patrons

Et à ce niveau de mes réflexions, je me sens obligé de déclencher une sérieuse sirène d'alarme chez les patrons. Cela fait des années et des années que je travaille dans le monde des entreprises. Cela fait des années et des années donc que j'entends le personnel se plaindre de ses chefs. Avouez-le, dans la plupart des cas, c'est vous qui interrompez continuellement le travail de vos collaborateurs, c'est vous aussi qui leur imposez des réunions le plus souvent aussi longues qu'inutiles, c'est vous enfin qui venez régulièrement les distraire d'une tâche dans laquelle ils étaient plongés parce que brusquement vous avez décidé de changer de priorité... Et je t'appelle pour te faire part de la bonne idée que je viens d'avoir alors que tu étais plongé dans une activité de recherche très importante, et je change tout ton programme parce que j'ai décidé de changer de ligne de conduite, et je te convoque à de nouvelles réunions, cela te fera

du bien, cela te dynamisera ... Le patron, oui, il est possible qu'il y trouve un peu de dynamisme. Quant aux collaborateurs ... Le dégoût ! Beaucoup d'irritation, souvent. La déception en tout cas, la démotivation.

Une autre manière aussi, plus insidieuse, de perturber le travail de vos subalternes c'est de n'être jamais disponible ! Un chef doit mettre une partie de son temps à la disposition de ses collaborateurs, c'est essentiel pour la bonne marche de l'équipe. Et pour que cette disponibilité ne se déclare pas sur le mode anarchique, soit que les collaborateurs se montrent dérangeants à tous moments, soit qu'ils ne sachent jamais quel est le bon moment pour interpeller leur patron, il n'y a qu'une chose à faire planifier, réserver une ou des parties de journée à ses collaborateurs et les en prévenir : il leur sera dès lors nettement plus facile de s'organiser.

Je réclame souvent une très sérieuse remise en question de la part des patrons. Je les invite à se fixer une priorité de base et immuable, celle de toujours penser à la gestion du temps de leurs collaborateurs directs. Il en va évidemment de la bonne marche et du bon esprit de leur département tout entier.

À bon entendeur... ! ! !

POINTS D'ACTION

1. Protégez-vous des interruptions lorsque vous entreprenez un travail de réflexion ou de conceptualisation de haut niveau.
2. Protégez-vous aussi des dérangements internes (distraction, apathie ...).
3. Protégez vos réunions des interruptions, lesquelles multiplient l'effet de Carlson par le nombre de participants.
4. Si vous êtes le "grand patron", avant chaque intervention auprès de vos collaborateurs directs, posez-vous la question de l'opportunité, de l'utilité et de la cohérence de cette intervention.
5. Réservez certains moments de la journée à vos collaborateurs et annoncez-le clairement.

LA LOI DE ILLICH

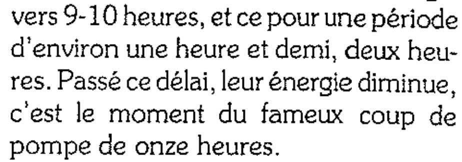
Évolution de notre énergie au cours de la journée

Si vous subissez un trop grand nombre d'interruptions (dangereux le numéro de téléphone direct pour la clientèle !) ou trop de sollicitations extérieures (qui peut prétendre se concentrer parfaitement dans un bureau-paysager ?), il ne vous sera pas possible de vous focaliser suffisamment pour mener à bien un travail de conception. Vous aurez donc tendance comme tout le monde à remettre ce travail à plus tard, quand vous aurez le temps, c'est-à-dire ... jamais (Parkinson, vous vous souvenez ?).

La question qui se pose ici est celle de savoir comment évolue notre énergie au cours de la journée. Un peu d'introspection nous y aidera. Commençons par le lever : sept heures, le réveil sonne, les oiseaux pépient ... et vous ? Êtes-vous déjà en train d'arpenter les sentiers forestiers tout proches d'une foulée énergique ? Contemplez-vous au contraire votre baignoire de café fumant d'un regard de cocker enrhumé dans

l'espoir d'y pêcher l'énergie qui vous manque tant ? Inutile de rougir. La majorité des humains réagissent comme vous ; les sportifs de la première heure sont denrée rare.

La plupart d'entre nous dispose de très peu d'énergie au réveil, mais elle va s'améliorer au fil des heures. 70 % des gens atteignent leur degré optimal d'énergie vers 9-10 heures, et ce pour une période d'environ une heure et demi, deux heures. Passé ce délai, leur énergie diminue, c'est le moment du fameux coup de pompe de onze heures.



Beaucoup connaissent aussi un second coup de pompe au moment de la digestion, après déjeuner, surtout si celui-ci a été arrosé (voir chapitre 8 sur les repas d'affaires, p. 126), suite à quoi ils disposent d'une dose d'énergie nouvelle vers trois heures. Le pic atteint à ce moment est un peu moins élevé que celui du matin, sauf pour les 20 % de personnes qui sont "de l'après-midi" et qui ont donc un pic moins élevé le matin que l'après-midi.



Les 10 % restants, les "gens du soir", sont plus rares qu'il n'y paraît de prime abord. Si beaucoup d'individus affirment bien travailler le soir et la nuit. c'est uniquement parce qu'ils ne sont pas interrompus (cf. loi de Carlson) et qu'ils peuvent donc réaliser une plus grande quantité de travail d'affilée. Malgré tout. ce travail sera d'une qualité moindre que s'il avait été réalisé le matin ou l'après-midi.

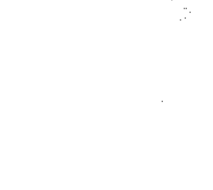
Comment utiliser nos variations d'énergie ?

Les implications de cette loi sont évidentes : il est indispensable que chacun connaisse ses périodes de concentration maximale et les protège en réservant pour ces moments les tâches qui requièrent le plus de concentration et d'investissement. Les périodes de moindre énergie seront consacrées aux activités de routine ou encore aux prises de contact. La journée-type de la majorité des cadres devrait se dérouler de la manière suivante : commencer par planifier sa journée. puis réaliser les travaux de conception, ensuite les entretiens, les coups de fil... pour terminer par les réunions.

Réunions et énergie

Et à propos de ces réunions, force nous est de constater que la plupart des entreprises continuent à ignorer dans leurs pratiques et leur organisation cette loi de Illich. En effet, ces réunions de 9 heures du matin qui restent le plus souvent la règle sont une aberration : elles gaspillent une période de grande énergie chez 70 % des cadres pour une activité qui n'en réclame guère. L'idéal est de placer ces réunions en fin de matinée ou en fin d'après-midi.





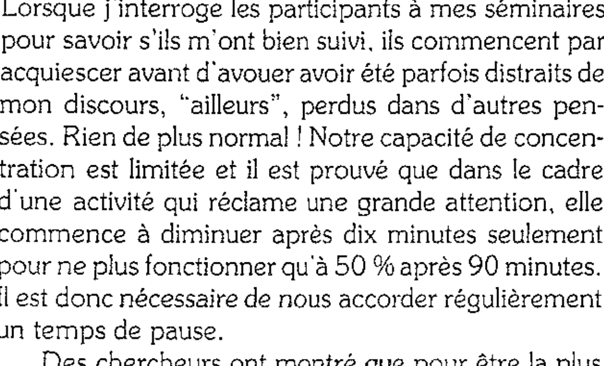
POINTS D'ACTION

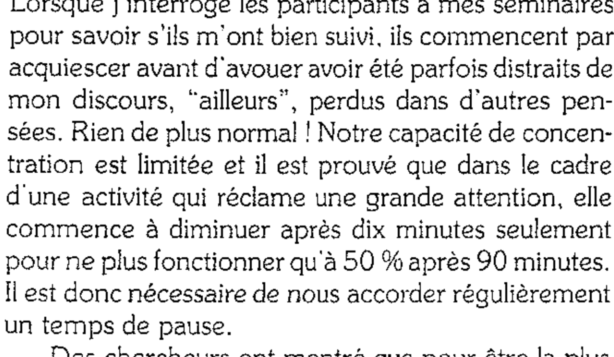
1. Apprenez à connaître vos moments forts et réservez-les pour le travail qui nécessite une grande concentration. Protégez ces moments privilégiés contre les intrus.
2. Lorsque vous planifiez des actions importantes, posez-vous la question de savoir quel est le moment le plus opportun.

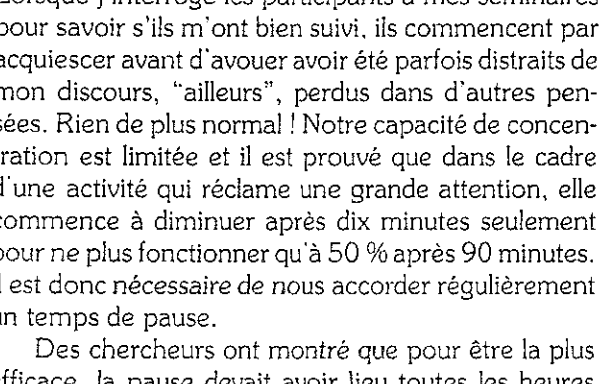
LA LOI DE TURGOT

ou "le rendement décroissant"

Le phénomène

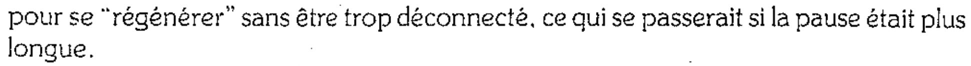






Lorsque j'interroge les participants à mes séminaires pour savoir s'ils m'ont bien suivi, ils commencent par acquiescer avant d'avouer avoir été parfois distraits de mon discours, "ailleurs", perdus dans d'autres pensées. Rien de plus normal ! Notre capacité de concentration est limitée et il est prouvé que dans le cadre d'une activité qui réclame une grande attention, elle commence à diminuer après dix minutes seulement pour ne plus fonctionner qu'à 50 % après 90 minutes. Il est donc nécessaire de nous accorder régulièrement un temps de pause.

Des chercheurs ont montré que pour être la plus efficace, la pause devait avoir lieu toutes les heures environ et qu'elle devait durer approximativement dix minutes. C'est le temps dont notre cerveau a besoin pour se "régénérer" sans être trop déconnecté, ce qui se passerait si la pause était plus longue.



C'est bien du fonctionnement de notre cerveau qu'il est question ici, de sa capacité de concentration mais aussi de sa manière de gérer les données provenant de l'extérieur.

Car, que se passe-t-il en fin de compte au moment de la pause ? L'esprit qui était focalisé sur un travail bien précis change de cycle grâce à la pause : on entre dans le cycle "petite balade", "coup de fil à son épouse", "tasse de café"... ou tout autre cycle que vous avez l'habitude d'instituer pour vos temps de pause.



De la nécessité d'investir dans différents domaines



Il semblerait que le bénéfice de la pause résulte de cet investissement dans un autre cycle. Il en va d'ailleurs de même au niveau de votre vie tout entière. Si vous ne vous investissez que dans un seul domaine, votre rendement ira sans cesse décroissant. Le cerveau a besoin de s'investir dans plusieurs domaines différents qui vont s'interpénétrer et s'enrichir mutuellement. Ainsi, à l'échelle de la carrière de l'individu, on en a

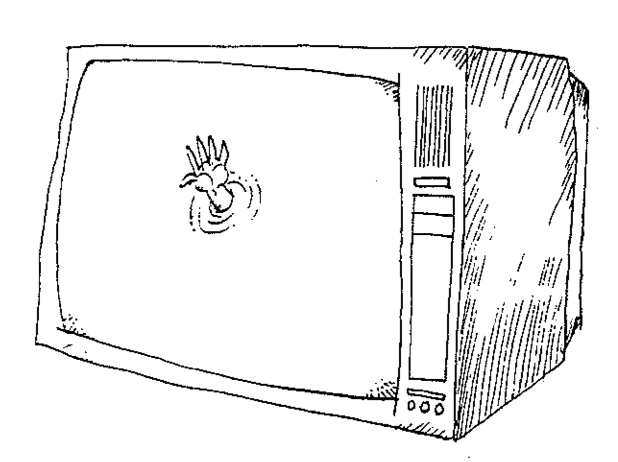
connu de ces cadres qui ont tout sacrifié à leur vie professionnelle, persuadés qu'ils étaient que c'était le seul moyen d'être réellement efficaces. En réalité, leur rendement s'en est trouvé réduit. Tout ce qu'ils ont acquis, tout ce qu'ils sont parvenus à mettre en place, c'est une terrible rigidité qui confine même à la sclérose. Ils ont remporté un fier succès à une époque où l'essentiel du management était de diriger d'une poigne de fer et sans dévier de son cap. À l'heure de la flexibilité, cela fait bien sûr sourire.

Tout se passe comme si les différentes zones d'activité du cerveau mises en œuvre dans des investissements différents s'enrichissaient mutuellement et éveillaient de nouvelles zones qui ne sont absolument pas sollicitées lorsqu'on n'investit que dans un seul domaine.

Ne sacrifiez donc pas votre vie privée à votre vie professionnelle. Au contraire, enrichissez-la davantage, ce sera tout profit pour votre carrière. La famille, la culture, le corps ... tout cela doit être mis en œuvre pour le plus grand bien de chaque personnalité.

La culture au service du rendement

Je suis d'ailleurs souvent navré devant le vide culturel de nos jeunes cadres. Lorsque je les interroge lors de mes séances de formation, ils me disent regarder la télévision, oui. La revue Télérama a d'ailleurs montré que nous passions en moyenne 20 heures par semaine devant la télé ; autrement dit 65 jours entiers par an ! Pour le reste... Le cinéma, un peu. Le théâtre, l'opéra ? Jamais. Si je leur parle d'une recherche de spiritualité, ils semblent ne pas comprendre ce que j'entends par là et me prennent pour un marginal.



Certains bien sûr se forgent une culture de pointe, mais artificielle, une culture qu'ils mettent au service de leur image de marque au sein de l'entreprise en vue de surpasser leurs concurrents. C'est une culture qui n'enrichit pas l'être profond de l'individu ; elle n'est pas différente de l'investissement professionnel. La loi du rendement décroissant va donc peser.

Bien sûr, bon nombre de managers pratiquent un ou plusieurs sports, mais ce qui me frappe souvent c'est de constater combien ils se livrent à ce sport comme ils se donnent à leur boulot : il s'agit de sports de compétition où il s'agit de gagner, donc de vaincre, donc d'être le meilleur, le *winner*. Là aussi la loi du rendement décroissant va jouer. Celui qui aura participé à un tournoi de tennis tout le week-end par exemple, qui se sera battu comme un forcené pour être le winner, celui-là sera moins efficace le lundi matin dans un contexte similaire.

Un conseil donc : investissez-vous dans plusieurs domaines. Votre personnalité intérieure y gagnera en harmonie, votre vie professionnelle en efficacité.

POINTS D'ACTION

1. Faites de temps en temps une courte pause : une tasse de café, un coup de téléphone privé, quelques exercices physiques...
2. Faites de votre temps de midi un temps significatif : un repas avec un ami, une promenade, du shopping, la lecture d'une revue...
3. Ne restez pas accroché des années à la même fonction, relevez des défis : une nouvelle attribution, l'étranger, des responsabilités...
4. Investissez-vous aussi dans votre vie privée.
5. Ne vous livrez pas qu'aux sports de compétition : ... apprenez à rêver !
6. Et qu'en est-il de votre vie culturelle ?

CERVEAU : MODE D'EMPLOI

Description du cerveau

On distingue trois niveaux de fonctionnement dans notre cerveau. Le premier, celui de la "couche active", qui commande notre vie active immédiate, se caractérise par le fait qu'il ne peut s'occuper que d'une activité, un cycle, à la fois. Ainsi, il est impossible de lire un roman et de jouer d'un instrument de musique dans le même temps. C'est ce que ma fille a très bien intégré, quand elle vient me présenter son carnet de notes lorsque je suis occupé au téléphone : je peux bien sûr signer le carnet, mais certes pas l'analyser.



Le second, le niveau "pré-actif", celui qui stocke ce qui nous préoccupe sans que nous ne soyons occupés à traiter activement ces préoccupations, peut gérer jusqu'à 8 cycles en même temps, mais pas un de plus. Comment allez-vous faire, par exemple, pour mémoriser un très long chiffre ? Vous allez le scinder en sous-groupes. Spontanément, *vérifiez-le*, il n'y en aura jamais plus de 8. Il en va de même avec vos collaborateurs : s'ils sont moins de 8, vous allez les traiter individuellement, sinon, vous allez les regrouper. Ainsi aussi dans la Campine de mon enfance, il était de mauvais ton de procréer moins de 13, 14 enfants. Là aussi les regroupements s'imposaient et l'on avait le groupe des garçons, celui des filles, les deux grands, les trois petits et les cinq moyens, les trois blonds, les cinq roux...

Le troisième et dernier niveau, celui de l'inconscient, possède lui une capacité pratiquement illimitée de stockage. Il est fort probable qu'une limite existe, mais qui n'a pas encore été définie. Les possibilités de ce niveau sont en tout cas plus larges que celles de votre ordinateur !

Ainsi, si je suis au volant de ma voiture, soit je suis tout à ma conduite, attentif au mouvement de la circulation, au code de la route... Dans ce cas, je ferai fonctionner la partie active de mon cerveau. Soit encore, je conduis, certes, mais dans le même temps je rêve, je pense, j'écoute de la musique, je chantonne ... bref, pour conduire, je suis en train d'utiliser le côté pré-actif de mon cerveau. Si la route est particulièrement droite et dégagée et que j'ai de longues distances à parcourir, il se pourrait aussi que je conduise dans un état semi-hypnotique que seul un incident dans le cours de ma trajectoire me fera quitter. Dans ce cas, je ne mets plus en œuvre que le niveau inconscient de mon cerveau.

De la nécessité pour notre rendement et notre équilibre de faire passer les cycles dans la couche inconsciente de notre cerveau

Et dans le travail de tous les jours ? Soit le cycle "tondre la pelouse". Je fais bien sûr fonctionner la partie active de mon cerveau pour ce cycle, sinon mes rosiers risquent d'y passer aussi et mes orteils vont s'en trouver menacés.

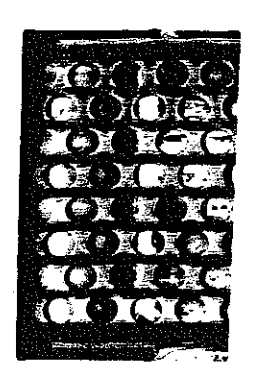
Ce cycle "tondre la pelouse" pourra passer de cette partie active de mon cerveau au niveau inconscient, pour autant que ce cycle soit bouclé, que le travail soit achevé, et qu'en plus j'en retire de la satisfaction. Je me souviendrai alors d'avoir tondu mais je ne serai plus préoccupé par ce cycle.

En effet, si au moment où vous commencez à tondre, vous constatez que vos haies ont besoin d'être coupées, que vous abandonnez dès lors votre tondeuse pour aller chercher le coupe-haies dans la remise, que vous vous affolez de l'état de la dite remise qui aurait bien besoin d'un coup de peinture avant l'hiver et que vous vous précipitez dans votre voiture pour aller acheter la couleur ad-hoc, que votre moteur vous semble légèrement enroué et qu'il vous paraît opportun de passer chez votre garagiste ... vous n'aurez clôturé aucun cycle à la fin de la journée, vous n'éprouverez évidemment aucune satisfaction et vous serez en pleine confusion.

Les divers cycles que j'aurai ouverts au cours de ma journée ne vont pas pouvoir se nicher dans mon inconscient. Ils vont au contraire rester bloqués dans la partie pré-active de mon cerveau où ils vont continuer à me préoccuper. En outre, comme ce niveau a une capacité limitée (8 cycles), il se produit très vite un phénomène de saturation qui est à l'origine de nombreux cas d'insomnie. Tant que les cycles ne sont pas bouclés, ils se bousculent dans notre tête. Un bon truc pour les insomniaques : quand votre cerveau est ainsi surchargé, levez-vous, faites l'inventaire des cycles non terminés et notez-les. Vous serez déjà ainsi soulagé du cycle "ne pas oublier ..." et le sommeil s'en suivra plus rapidement.

Comment utiliser au mieux notre cerveau

Quelles conclusions pouvons-nous tirer de ce principe ? Pour commencer, n'ouvrez qu'un cycle à la fois. Et si le cycle est très important, par exemple si vous aviez à ouvrir



le cycle "je veux faire construire ma maison", fragmentez ce cycle en différents sous-cycles qui peuvent, eux, être embrassés en une seule action. Il y aura le cycle "je me documente", le cycle "je choisis mon architecte", le cycle "je discute des plans de la maison avec l'architecte de mon choix" ... jusqu'au cycle "je choisis la couleur de la niche du chien", "je réserve les déménageurs", "je pends la crémaillère".

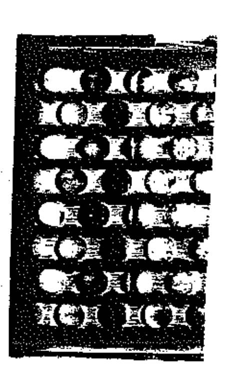
Ensuite, veillez à terminer chacun des cycles que vous avez ouverts sur un sentiment de satisfaction : j'ai travaillé, et j'ai bien travaillé, je suis fier de moi. Une brillante intervention dans une réunion, un rapport bien écrit, une campagne bien menée, toutes ces tâches valent par elles-mêmes mais aussi par le regard que vous portez sur elles. Si votre cycle carrière se solde à l'heure actuelle par une belle promotion, fêtez-la !

Ce sont ces cycles terminés et satisfaisants qui vont passer dans l'inconscient où ils vont continuer à subsister en tant que témoins positifs mais sans plus vous préoccuper. Ne dit-on pas : avoir la conscience tranquille ? Alors, dormez !

RÉSUMÉ

Nos capacités sont réelles, certes, mais peuvent être menacées ou parfaitement sous-employées suivant l'environnement et les circonstances.

- La **loi de Carlson** nous parle du temps de mobilisation nécessaire à notre cerveau pour travailler à plein rendement : il faut du temps pour "être" réellement dans une activité de réflexion ou de conception. De plus, chaque interruption démobilise un tant soit peu le cerveau et nous coûte très, très cher en termes d'efficacité. Préservons-nous donc des interruptions. Préservons-en aussi nos collaborateurs !
- La **loi de Illich** nous montre combien notre énergie connaît de fréquentes variations en cours de journée. La leçon à en tirer : réservons les activités de grande concentration à nos moments de grande énergie et protégeons-les.
- La **loi de Turgot** nous parle cette fois de la courbe de notre rendement : nous ne pouvons rester concentrés pendant des heures. Il est essentiel de se ménager des pauses dont l'intérêt réside surtout dans le fait qu'elles nous font changer de cycle, ce dont le cerveau a grand besoin pour s'enrichir et récupérer son plein rendement. En règle générale, dans la vie, il vaut mieux s'investir dans différents domaines qui vont nous enrichir en s'interpénétrant et améliorer par là toutes nos prestations.
- Le **fonctionnement du cerveau** est tel qu'il a besoin pour ne pas "éclater" de faire passer nos préoccupations, nos "cycles", de la couche consciente, la couche active, à la couche inconsciente, c'est-à-dire au repos : ce cycle est terminé, je ne dois donc plus m'en préoccuper (*couche active*) mais il m'enrichit car il est niché au fond de moi et me procure un sentiment de satisfaction puisque tout s'est bien passé.



Veillons donc toujours à fermer les cycles que nous ouvrons. Et si un cycle est trop long, divisons-le en plus petits cycles.

QUESTIONS À DÉBATTRE

- Avez-vous déjà compté le nombre d'interruptions que vous subissez par jour de travail ? Faites le compte du temps et de la quantité de travail qu'il vous en coûte ? (Carlson)
- Votre vie culturelle se limite-t-elle à "Emmanuelle 4" ? Et votre vie artistique ? Et votre vie spirituelle ? (Turgot)
- À quel moment de la journée êtes-vous le plus disposé à réaliser du travail de haut niveau ? (Illich)
- Comment réduire le nombre de cycles ouverts au niveau professionnel ?

BIBLIOGRAPHIE

DE BONO E., *L'atlas du décideur*, Paris, Londreys, 1984.

DESHIMARU T., *La pratique de la concentration*, Paris, Retz, 1978.

DUVAL C., *L'efficacité personnelle*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1978.

FERGUSON M., *Les enfants du verseau*, Paris, Calman-Lévy, 1980.

HAMILTON ALEXANDER INSTITUTE, *Comment devenir maître de votre temps*, New York, Modern Business Reports, 1978.

LABLANCHY J.P., *Comment vaincre sa fatigue*, Paris, MA, 1985.

LESHAN L., *Vous pouvez lutter pour votre vie*, Paris, Laffont, 1977.

MC CORMACK M., *Ce que vous n'apprendrez jamais à Harvard*, Paris, Rivages, 1985.

NICOLAS P., *Le temps, c'est de l'argent et du plaisir*, Paris, InterÉditions, 1981.

SILCOX D., *Votre temps vous appartient*, Paris, Ramsay, 1981.

STERN P., *Etre plus efficace*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1981.